



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2007

**Koordination und Innovation in der TV-Input-Produktion:
Institutionenökonomische Analyse der Beziehung zwischen Sender und
Produktionsfirma**

Fröhlich, Kerstin

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-96371>

Journal Article

Originally published at:

Fröhlich, Kerstin (2007). Koordination und Innovation in der TV-Input-Produktion: Institutionenökonomische Analyse der Beziehung zwischen Sender und Produktionsfirma. Medienwirtschaft, Jahrgang(4):38-47.

Koordination und Innovation in der TV-Input-Produktion

Institutionenökonomische Analyse der Beziehung zwischen Sender und Produktionsfirma



Dipl.-Medienwiss.

Kerstin Fröhlich

Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung, Universität Zürich
✉ k.froehlich@ipmz.uzh.ch

Die Medienindustrie ist aufgrund ihrer strukturellen Besonderheiten prädestiniert für die Anwendung der Institutionenökonomik, dennoch gibt es bisweilen nur wenige fundierte Analysen. Der Beitrag versucht die institutionenökonomische Lücke zu verkleinern, indem er das Produktionsnetzwerk der TV-Auftragsproduktion analysiert und die Beziehung zwischen Rundfunkanstalt und Produktionsfirma als Prinzipal-Agent-Beziehung modelliert. Er zeigt die Agency-Probleme auf, stellt potenzielle Institutionen zu ihrer Minderung vor und analysiert das im deutschen TV-Input-Markt vorliegende Institutionengefüge. Auch die Auswirkungen der bestehenden Institutionen auf die Innovation von Fernsehinhalten werden problematisiert. Der Beitrag schließt unter Verweis auf die aktuelle Terms of Trade-Debatte und begründet, weshalb sich die produzentenseitig geforderten Institutionen bisher nicht durchsetzen konnten.

1 Einleitung

Die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) erlangte in den letzten Jahren enormen Bedeutungszuwachs innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und hat eine zunehmende Zahl von theoretischen und empirischen Publikationen evoziert. Dennoch erfährt dieser Ansatz in der Medienökonomik bisher nur eingeschränkt Beachtung (Wildman 2006: 87).¹ Dabei ist die Medienindustrie aufgrund ihrer

Spezifika – etwa des doppelten Absatzmarktes für Medienprodukte oder der Gleichzeitigkeit von publizistisch-gesellschaftlichen und ökonomischen Zieldimensionen – geradezu prädestiniert für die Analyse der institutionellen Arrangements und daraus resultierender Besonderheiten des ökonomischen Handelns.

Der vorliegende Aufsatz möchte einen Beitrag leisten, diese Lücke der medienökonomischen Forschung zu verringern, und widmet sich der institutionenökonomisch fundierten Analyse der Produktionsnetzwerke in der TV-Input-Erstellung. Ein besonderes Augenmerk wird auf das Verhältnis von Sender und Produktionsfirma als Prinzipal-Agent-Beziehung und die sich daraus ergebenden Implikationen auf die Innovation von Medieninhalten gelegt. Dem Beitrag liegt eine Sekundäranalyse der kommunikationswissenschaftlichen und ökonomischen Literatur zur TV-Input-Produktion zugrunde.

Die Auftragsproduktion wird aus Sicht der Transaktionskostentheorie zunächst als hybride Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie beschrieben, um anschließend im Hauptteil die Beziehung zwischen TV-Sender und TV-Produktionsfirma als Prinzipal-Agent-Beziehung zu modellieren. Dabei widmet sich der erste Teilabschnitt der grundlegenden Betrachtung der Beziehung von Sender und Produktionsfirma und stellt heraus, dass die branchenüblichen Regelungen zu Finanzierung und Rechteübertragung die Zieldivergenz verschärfen und deshalb stärker Institutionen zum Einsatz kommen, die die Informationsasymmetrie mindern. Der zweite Teilabschnitt beleuchtet die Auswirkung der institutionellen Arrangements auf Innovativität und belegt, dass die branchenüblichen Institutionen wenig Innovationsanreize bieten und die Formatproduktion begünsti-

gen. Der Beitrag schließt unter Verweis auf die aktuelle Terms-of-Trade-Debatte und begründet, weshalb sich die produzentenseitig geforderten Institutionen bisher nicht durchsetzen konnten.

2 Make or buy? Die Koordinationsform der TV-Input-Beschaffung

Eine häufige Anwendung der NIÖ auf medienwirtschaftliche Forschungsfelder ist die Transaktionskostentheorie und die Frage nach der optimalen Koordinationsform der Inhalteproduktion (vgl. Heinrich 2001: 164ff.; Kiefer 2002: 116ff.; Sjurts 2004). Einen Rückschluss darauf, ob die Abwicklung über den Markt oder im Unternehmen die geeignete Koordinationsform darstellt, geben die Merkmale der Transaktion: (1) der Umfang transaktionsspezifischer Investitionen, (2) die Häufigkeit der Transaktion und (3) die Unsicherheit der Transaktion (Williamson 1990: 59ff.; Richter/Furubotn 2003: 195; Kiefer 2002: 117).

Betrachtet man die Eigenschaften der TV-Unterhaltungsproduktion, lässt sich nur eine geringe *Transaktionsspezifität* der Ressourcen konstatieren. Die für die TV-Produktion benötigten Investitionsgüter sind industrie- und nicht transaktionsspezifisch, d. h. technisches Equipment wie Kameras, Mikrophone oder Schnittplätze sind nicht auf eine spezielle Unterhaltungssendung, sondern auf audiovisuelle Produktion im Allgemeinen ausgerichtet (Heinrich 2000: 98, 2002: 160; Sjurts 2004: 27). Ähnliches gilt für den Produktionsfaktor Arbeit: Kamerapersonal, Autoren und Regisseure können bei unterschiedlichsten Produktionen eingesetzt werden, Spezialisierung und Lernkurveneffekte bestehen höchstens in Bezug auf bestimmte Genres (Heinrich 2000: 99, 2002: 160; Sjurts 2004: 27).

Hinsichtlich der *Transaktionshäufigkeit* sind verschiedene Typen der TV-Unterhaltungsproduktion zu unterscheiden: Es besteht ein Kontinuum zwischen der Produktion von täglich ausgestrahlten Talkshows und einmalig produzierten Eventshows. Anders formuliert handelt es sich um Produktion zwischen „Meterware und Maßarbeit“ (Kauschke/Klugius 2000), die Häufigkeit der Transaktionen variiert von der Serienproduktion bis zur Einzelfertigung (Kreile 2005: 1).

Bei der Produktion von Unterhaltungssendungen besteht eine hohe *Unsicherheit* (Heinrich 2002: 158, Sjurts 2004: 27; Windeler 2004: 59): Neben prozessinterner Unsicherheit hinsichtlich Ablauf und Abschluss der Produktion besteht eine große prozesseexterne Unsicherheit über die Marktakzeptanz des Produkts. Das zentrale Qualitätsmerkmal Publikumsattraktivität (und daraus abgeleitet die Attraktivität für die Werbewirtschaft) ist „ein äußerst diffuses Qualitätskriterium, das sich nur sehr begrenzt in Produktionsstrategien umsetzen lässt“ (Kiefer 2001: 173).

SCHLÜSSELBEGRIFFE

Fernsehen | Medienproduktion | Medieninnovation | Prinzipal-Agent-Ansatz | Terms of Trade

Aus Sicht der Transaktionskostentheorie beeinflussen insbesondere die beiden erstgenannten Eigenschaften die Wahl der Koordinationsform: je häufiger die Transaktion und je transaktionsspezifischer die notwendigen Investitionen, desto effizienter ist die Koordination durch Hierarchie (Williamson 1990: 81ff.; Richter/Furubotn 2003: 195; Burr 2004: 108). Die Eigenschaft Unsicherheit ist hingegen nicht eindeutig zu verorten: Hohe Qualitätsunsicherheit begünstigt einerseits die Eigenproduktion von Inhalten, andererseits kann sich aber auch der Marktbezug als effizient erweisen, wenn das Transaktionsrisiko gesenkt wird, indem die Produktion zunächst auf einen Prototypen beschränkt wird (Sjurts 2004: 27f.). Theoretisch kommt also – je nach Typ der Unterhaltungssendung – sowohl die Eigenfertigung als auch der Bezug über den Markt als Koordinationsform infrage. Empirisch ist ein Trend zum Marktbezug zu beobachten: Privatwirtschaftlich organisierte TV-Sender lassen TV-Unterhaltung zumeist als Auftragsproduktionen von externen Produktionsfirmen herstellen und auch bei öffentlich-rechtlichen Sendern geht der Trend immer mehr zur Ausgliederung der eigenen Produktionsbetriebe und zur Auslagerung der Produktion an externe Anbieter (Stürmer 2000: 107f.; Windeler 2004: 62). Die Externalisierung der Produktionsleistung führt dazu, dass hauptsächlich die Vermarktung und die Zusammenstellung der Sendungen zu einem Programm im Sender verbleiben.²

Allerdings greift die Beschreibung der Auftragsproduktion als Koordinationsform über den Markt zu kurz, vielmehr handelt es sich um eine hybride Koordinationsform, die auch Hierarchiemerkmale aufweist. Die *kooperative Leistungserstellung* zwischen Sender und Produzent ist durch die potenzielle Beeinflussbarkeit der Leistungserstellung des einen (formal unabhängigen) Kooperationspartners durch den anderen gekennzeichnet (Sydow 1992: 103f.; Kloyer 2005: 288). Windeler (2004: 64) bestätigt einen Trend bei der Herstellung von unterhaltenden Programmen weg von der rein marktlichen oder unternehmensinternen Koordination hin zu Mischformen, die er als „Content-Produktion in Projektnetzwerken“ bezeichnet. Aufgrund der Spezifität der Programminhalte sowie der Möglichkeit zur Kontrolle des Produktions- und Verwertungsprozesses durch den TV-Sender handeln Sender und Produzent zwar mit verteilten Rollen, bilden aber *gemeinsam* das Koordinationszentrum der Projektnetzwerke (Windeler 2004: 68). Institutionenökonomisch gesprochen, sollen mit der kooperativen Leistungserstel-

KERNTHESEN

- Die TV-Auftragsproduktion ist eine hybride Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie.
- Die branchenüblichen Regelungen zu Finanzierung und Rechteübertragung verschärfen die Zieldivergenz von Sender und Produzent.
- Die branchenüblichen Regelungen zu Finanzierung und Rechteübertragung bieten wenig Innovationsanreize und begünstigen die Formatproduktion.
- Trotz produzentenseitiger Änderungsbestrebungen wird sich das bestehende Institutionengefüge höchstens langsam ändern.

lung und der hierarchischen Einflussnahme des Senders die bestehenden Agency-Probleme überwunden werden.

3 Das Verhältnis von Sender und Produktionsfirma als Prinzipal-Agent-Beziehung

Der Prinzipal-Agent-Ansatz analysiert die Probleme in der Beziehung zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent), die bei durch Informationsasymmetrie und Unsicherheit gekennzeichneten Transaktionen entstehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass grundsätzlich eine Zieldivergenz zwischen Prinzipal und Agent vorliegt und der besser informierte Vertragspartner seine Informationsvorteile strategisch auszunutzen versucht (Arrow 1985: 38; Erlei et al. 1999: 75; Richter/Furubotn 2003: 174). Unter Zuhilfenahme des Prinzipal-Agent-Ansatzes können Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, die die Agency-Probleme minimieren und effizient den Nutzen des Prinzipals maximieren (Göbel 2002: 62). Institutionen fungieren dabei als solche Lösungsmechanismen, sie dienen dem Ausgleich von Informationsasymmetrie und der Zielharmonisierung zwischen Prinzipal und Agent (Edquist/Johnson 1997: 175; Göbel 2002: 62).

„Für die Medienunternehmung ist die Prinzipal-Agent-Problematik typisch und zwar auf allen denkbaren Ebenen der Produktion“ (Heinrich 2001: 187). Insbesondere das Verhältnis zwischen Produktionsfirma und Sender kann unter dem Blickwinkel der Prinzipal-Agent-Theorie analysiert werden. Es sind zwei Sichtweisen zu unterscheiden: Zum einen besteht eine ‚klassische‘ Zulieferbeziehung, der Sender als Prinzipal beauftragt den Produzenten als Agent mit der Erstellung einer Fernsehsendung. Zum anderen handelt es

sich um eine vertikale Entwicklungskooperation zwischen den Akteuren, denn die erstellten Inhalte besitzen immer einen gewissen Grad an Neuheit und Innovativität. Im Folgenden soll die Beziehung zwischen Sender und Produzent zunächst als Prinzipal-Agent-Beziehung modelliert und die grundlegenden Institutionen sowie ihre Funktionen für die TV-Input-Produktion aufgezeigt werden (3.1). Anschließend folgt die Darstellung der Beziehung als Entwicklungskooperation, d. h. die Analyse des institutionellen Arrangements hinsichtlich seiner Wirkung auf Innovativität und die Beurteilung innovationsspezifischer Institutionen (3.2).

3.1 Das Verhältnis von TV-Sender und TV-Produzent als Zulieferbeziehung

Das Verhältnis der Akteure auf dem TV-Input-Markt wird durch die ökonomischen Eigenschaften der Ware TV-Programm und ihres Produktionsprozesses bestimmt. Die Auftragsproduktion ist eine Dienstleistung des TV-Produzenten gegenüber dem TV-Sender: Der Kern des Programminhalts besteht aus kombinierten immateriellen Elementen, die durch die Bereitstellung von sachlichen Produktionsmitteln und kreativem Arbeitsvermögen unter Einbeziehung der Abnehmer, d. h. der Rundfunkanstalt (und vermittelt auch der Rezipienten), hergestellt werden (Windeler 2004: 57). Ein Fernsehprogramm ist ein Kontraktgut, denn verkauft wird ein Leistungsversprechen, dessen endgültiger Nutzen zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch nicht bekannt und vom zukünftigen Verhalten des Leistungsanbieters (und hier auch des Leistungsabnehmers) abhängig ist. Daraus resultieren eine große prozessinterne *Unsicherheit* und ein geringer „Grad der Prognostizierbarkeit der zukünftig erforderlichen Abänderungen der Austauschvereinbarungen“ (Kloyer 2005: 289), sodass der Auftragsproduktionsvertrag im ökonomischen Sinne unvollständig bleiben muss (Williamson 1983: 527; Stürmer 2000: 109; Kloyer 2005: 289). Da die Herstellung des TV-Programms vom Produzenten durchgeführt wird und der TV-Sender sein Verhalten nicht vollständig beobachten kann, liegt eine *Informationsasymmetrie* zu Gunsten des Produzenten vor. Gleichzeitig ist aber auch der Produzent nicht vollständig über die Abläufe und Intentionen des Senders informiert, sodass auch der Sender Informationsvorteile auf bestimmten Gebieten hat. Produktionsfirma und Sender investieren bei der Auftragsproduktion spezifisch: Für den Produzenten sind die Absatzmöglichkeiten am Markt aufgrund der Anpassung des Programms an die Senderwünsche gering, für den Sender stellt die Produktions- und Entwicklungsbeteiligung eine transaktions-spezifische Investition dar (Stürmer 2000: 109). Trotzdem liegt eine *Zieldivergenz* zwischen den Vertragspartnern vor. Während die Sender mit der Kooperation das Ziel verfolgen, kostengünstig ein qualitativ hochwertiges, d. h. publikums- und werbeattraktives Programm zu beziehen, verfolgt der Produzent Rentabilitätsziele, d. h. die Produktion des Pro-

gramms soll unter Einsatz möglichst geringer Mittel erfolgen und für dieses gleichzeitig ein möglichst hoher Preis erzielt werden.

Aufgrund des Vorliegens von Unsicherheit, Informationsasymmetrie und Zieldivergenz sind die Transaktionspartner (und insbesondere der Sender als Nachfrager) dem Risiko des opportunistischen Verhaltens der Gegenseite ausgesetzt oder wie Heinrich (2001: 187) es formuliert: „Die Besonderheit der Medienproduktion ist [...] in der Vielstufigkeit der Anreiz- und Kontrollprobleme begründet, die auf jeder Stufe der Produktion die Gefahr beschwören, dass vor allem an den Kosten der Produktion, am Ressourceneinsatz gespart wird, statt den Input in die Produktion von Qualität zu erhöhen“. Im Folgenden werden die Probleme der Adverse Selection und des Moral Hazards sowie Möglichkeiten zu ihrer Überwindung diskutiert. Hierfür stehen prinzipiell zwei Wege zur Verfügung: die Reduktion der Informationsasymmetrie durch das gezielte Beschaffen und Bereitstellen von Informationen sowie die Zielharmonisierung durch den Ausgleich der Zieldivergenzen und die Schaffung von Anreizen (Göbel 2002: 110). Im ersten Fall wird die Möglichkeit zu und im zweiten die Motivation für opportunistisches Verhalten gesenkt.

3.1.1 Adverse Selection und Institutionen zu ihrer Minderung

Die Probleme der *Adverse Selection* bestehen vor Vertragsabschluss. Der Sender kann erstens nicht vollständig beurteilen, ob ein Produzent in der Lage ist, die erwünschte Qualität zu liefern (Hidden Characteristics), und zweitens nicht abschätzen, inwiefern der Produzent tatsächlich die Absicht verfolgt, ein qualitativ hochwertiges Programm zu einem fairen Preis zu produzieren (Hidden Intention³). Beide Probleme sind auf eine vorliegende Informationsasymmetrie zu Gunsten der Produktionsfirma als Agent zurückzuführen und erschweren die Auswahl eines geeigneten Vertragspartners durch den Sender als Prinzipal.

Zur Reduktion der Informationsasymmetrie bietet sich vonseiten des Prinzipals das *Screening* an, d. h. das gezielte Einholen von Informationen über mögliche Vertragspartner. Zentrales Instrument ist die Betrachtung des Track Records der Produzenten (Simon/Paul 2003: 73). Der Überblick über die bereits abgeschlossenen Projekte und deren Qualität soll Aufschluss über die zukünftig zu erwartenden Leistungen der Produktionsfirma geben (Holtmann 1998: 48). Dabei geht der Sender davon aus, dass von früheren Geschäftsgebaren und Erfolgen auch auf das zukünftige Verhalten des Produzenten und die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Produktionen geschlossen werden kann. Oft wird nicht die Produktionsfirma als Ganzes betrachtet, sondern auch die persönliche Reputation einzelner Schlüsselpersonen analysiert. Darüber hin-

aus bevorzugen die TV-Sender bzw. die angestellten Redakteure diejenigen Zulieferer, zu denen sie ein persönliches Vertrauensverhältnis aufbauen konnten (Schneider 1997: 152f.). Hier muss auf die große Bedeutung von Personen und personalen Beziehungen, die zur Charakterisierung des TV-Geschäfts als *People's Business* geführt hat, verwiesen werden (Windeler 2004: 70). Senderseitig werden zur Anbahnung von Geschäftsbeziehungen mit externen Produzenten spezialisierte Angestellte eingesetzt, so genannte Entwicklungsredakteure (Turow 1992: 80; Preston 2002a). Neben der Marktbeobachtung gehören auch der Aufbau und die Pflege von persönlichen Beziehungen zu Angestellten von TV-Produktionsfirmen zu ihren Aufgaben. Als agentenseitiges Komplementärintstrument zum Screening erfüllt das *Signaling* die Aufgabe, die Informationsasymmetrie zu überwinden: Die Produktionsfirma stellt ausgewählte Informationen zur Verfügung, die ihre Eignung glaubhaft belegen (sollen). Diesbezüglich erfüllt wiederum der Track Record eine zentrale Funktion als Kommunikationsinstitution. Darüber hinaus bauen auch Produktionsfirmen auf persönliches Kontaktmanagement und zentrale Personen, die die Beziehung zu Senderredakteuren pflegen und neue Projekte vorstellen (Turow 1992: 80; Preston 2002b). Weiterhin versuchen die Produktionsfirmen durch die Kommunikation der Reputation, ihre Eigenschaften und Intentionen glaubhaft zu signalisieren.

Der *Aufbau von Reputation* ist jedoch vornehmlich eine vorvertragliche Institution zur Schaffung von Zielkompatibilität (Göbel 2002: 117). Gerade bei kreativen Dienstleistungen wie der Auftragsproduktion, die durch eine nur unvollständig kontrollierbare Input-Output-Relation gekennzeichnet ist, stellt der Aufbau von Reputation ein geeignetes Mittel zur Minderung des Risikos der Adverse Selection dar. Denn Reputation (und das senderseitige Vertrauen in diese) ist eines der zentralen Kriterien zur Auftragsvergabe (Schneider 1997: 152). Zur Zielharmonisierung trägt der Aufbau von Reputation insofern bei, als der Produzent eine positive (ex ante vorliegende) Reputation als zuverlässiger und erfolgreicher Geschäftspartner des Senders für die Akquise von Aufträgen braucht und somit auch nach Vertragsabschluss kein Interesse hat, seine Reputation durch opportunistisches Verhalten zu schädigen.

Weiterhin kann *Self Selection* als agentenseitiges Instrument zur Ex ante-Zielkompatibilität eingesetzt werden (Göbel 2002: 115). Hier geht es um die Auswahl von Vereinbarungsmustern, die unseriöse Anbieter diskriminieren, durch den Agenten: Der TV-Sender bietet dem Produzenten zwei Arten von Verträgen an, wobei Variante A eine leistungsunabhängige Vergütung und Variante B leistungsabhängige Vergütungselemente vorsieht. Der Sender kann davon ausgehen, dass derjenige Produzent, der die leistungsabhängige Vergütung vorzieht, leistungsfähiger und motivierter ist, als ein Produzent der die leistungsunabhängige Vergütung

bevorzugt. So wird das Risiko der Adverse Selection minimiert (Erlei et al. 2001: 144ff.; Reisner 2003: 72f.).

3.1.2 Moral Hazard und Institutionen zu seiner Minderung

Der Produktionsvertrag formalisiert die Beziehung zwischen TV-Sender und TV-Produktionsfirma und regelt die zentralen Übereinkünfte über die Zusammenarbeit, so etwa Liefer- und Abnahmetermine, Rechteübertragung und Mitspracherecht des Senders sowie die Vergütung des Produzenten (Stürmer 2000: 108; Kauschke/Klugius 2000: 179; Kreile 2005: 3). Bei einem Kontraktgut wie der TV-Unterhaltung müssen Verträge im ökonomischen Sinne jedoch unvollständig bleiben, sodass weiterhin Agency-Probleme vorliegen (Stürmer 2000: 109). Nachvertragliche Probleme entstehen erstens, weil der Sender nicht alle Handlungen des Produzenten beobachten kann (Hidden Action), und zweitens, weil dem Sender weniger Informationen zur Verfügung stehen, den Produktionsprozess zu beurteilen, als dem Produzenten (Hidden

Further can the *Monitoring*, also the Aufbau eines Überwachungssystems zum Ausgleich der Informationsasymmetrien durch den Sender als Prinzipal, zur Überwindung von Moral Hazard-Problemen beitragen. Mögliche Institutionen in diesem Bereich können vertraglich formalisiert sein, aber auch als implizite Institutionen auftreten. Im Vertrag können beispielsweise Abnahmetermine, wie etwa die Endabnahme des Produkts sowie Fein- und Rohschnittabnahme, terminlich fixiert und Fragen des Produktions- und Drehplans sowie der Stabliste behandelt werden (Mürl 2005: 6). Informelle Institutionen sind beispielsweise die Teilnahme eines SENDERverantwortlichen an Besprechungen der Produktionsfirma oder seine Anwesenheit bei der Produktion.

Ergänzend verfügt auch der Produzent über Institutionen zur Reduktion der Informationsasymmetrie, er kann den Informationsfluss durch *Reporting*, das gezielte Zur-Verfügung-Stellen von Informationen über die Leistungserstellung, unterstützen (Reisner 2003: 175ff.). Die Produktionsfirma hat ein Interesse daran, den Sender über die vertraglich ver-

Bei einem Kontraktgut wie der TV-Unterhaltung müssen Verträge im ökonomischen Sinne unvollständig bleiben

Information). Nutzt die Produktionsfirma diese Informationsvorteile strategisch aus, verwendet beispielsweise schlechteres technisches Equipment als vereinbart oder gelangt an die Information, dass das technische Equipment günstiger gemietet werden kann als kalkuliert, ohne dies dem Sender mitzuteilen, so liegen *Moral Hazard*-Probleme vor.

Zur Lösung oder Minderung der Probleme können bereits im Vertrag Regelungen festgelegt werden: Eine Möglichkeit sind erfolgsbezogene Prämiensysteme wie etwa eine zusätzliche, quotenabhängige Zahlung an die Produktionsfirma oder die Beteiligung an Einnahmen aus der Verwertung von Nebenrechten (Reisner 2003: 118f.; Göbel 2002: 76). Dabei wird davon ausgegangen, dass die Beteiligung der Produktionsfirma am wirtschaftlichen Erfolg Zielkompatibilität herstellt und so produktive Herstellungsweisen im Sinne des Auftraggebers fördert. Ähnliche Effekte sollen durch die Überlassung von Rechten an der Produktion bei gleichzeitiger Reduktion des Finanzierungsbeitrags erzielt werden.⁴ Da hier ein Teil des Risikos auf die Produktionsfirma übergewälzt wird, kann darüber hinaus von einer Form des Bonding gesprochen werden. Bonding im eigentlichen Sinne liegt vor, wenn der Agent durch die Überlassung von Pfändern versucht, Zielkompatibilität herzustellen (Kloyer 2005: 117). Dies ist beispielsweise der Fall, wenn Produzenten auf einen Teil der Vergütung verzichten, falls nicht eine bestimmte Quotenerwartung erfüllt wird. Auch die Reputation eines Vertragspartners kann die Funktion des Pfands erfüllen (Schneider 1997: 296).

einbarte Einflussnahme hinaus mit Informationen zu versorgen, um bei einem Misserfolg davor geschützt zu sein, dass der Sender die Gründe dafür allein beim Produzenten sucht (Weigand 2003: 75f.). Neben der Rücksprache mit dem SENDERredakteur über wichtige Entscheidungen, z. B. hinsichtlich der Besetzung, informiert der Produzent den SENDERredakteur auch über exogene Einflüsse, die den Produktionsprozess behindern.

3.1.3 Das aktuelle Institutionengefüge im deutschen TV-Input-Markt

Analysiert man die in Deutschland branchenüblichen Regelungen im Auftragsproduktionsvertrag hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Moral Hazard-Probleme, so kann man feststellen, dass die Vereinbarungen zu Finanzierung und Rechteübertragung die Probleme eher verschärfen als vermindern. Branchenüblich ist erstens die Vollfinanzierung von in Auftrag gegebenen Produktionen durch den Sender, d. h. die Kosten der Produktion werden im Vorhinein mittels sendergeprüfter Kalkulation festgelegt und der Preis durch den Aufschlag von Handlungskosten (ca. 6 % der Herstellungskosten) sowie Gewinn (ca. 7,5 % der Herstellungskosten) berechnet (Costs plus-Modell; Stürmer 2000: 108; Kauschke/Klugius 2000: 179; Kreile 2005: 8). Damit einher geht zweitens zumeist die Übertragung aller Verwertungsrechte an einer Produktion an den finanzierenden Sender (Total buy out-Modell; Stürmer 2000: 108; Kauschke/Klugius

2000: 179; Kreile 2005: 3). Beide Praktiken verschärfen die Zieldivergenz zwischen Sender und Produktionsfirma und somit auch die Gefahr des Moral Hazard für den Prinzipal. Aufgrund des Costs plus-Modells wird die Entlohnung des Produzenten vom Markterfolg abgekoppelt, sodass produzentenseitig kein Interesse an dem besonderen Erfolg einer Produktion besteht. Nochmals verschärft wird dieses Problem durch die Rechteübertragung an den Sender, denn so hat die Produktionsfirma kein „natürliches, verfügungsrechtlich begründetes Interesse an dem Erhalt dessen Wertes“ (Reisner 2003: 76). Weiterhin schafft die Fixpreissetzung durch die sendergeprüfte Kalkulation Anreize für die (opportunistische) Ex-post-Kostenunterschreitung durch den Produzenten, aber nicht für die Entwicklung von effizienteren Produktionsformen, die auch kalkulatorisch berücksichtigt werden könnten (Stürmer 2000: 116). Denn aufgrund der anteiligen Berechnung der Produzentenaufschläge würde eine Senkung des Kalkulationsumfanges eine Minderung ihres Gewinns bedeuten.

Größeres Gewicht kommt deshalb den Institutionen zur Reduktion der Informationsasymmetrie und hier insbesondere dem Monitoring durch den Sender zu. TV-Sender lassen

Es handelt sich bei der Auftragsproduktion um eine Mischform aus Marktbezug und Hierarchie

sich ein Recht auf Auskunft und Mitwirkung vertraglich festschreiben. So soll nicht nur der Zugang zu Informationen sichergestellt, sondern auch eine kreative Einflussnahme ermöglicht werden (Stürmer 2000: 108). Die Produktionsfirma hat dem Sender jederzeit die gewünschten Informationen zu erteilen und der Sender ist berechtigt, aber nicht verpflichtet, bei der Produktion kreativ mitzuwirken. Personalisiert wird diese Institution durch den SENDERredakteur, dessen Aufgabe es ist, den Kontakt zur Produktionsfirma aufrechtzuerhalten (Mürl 2005: 171). Er soll den Produktionsprozess und die Handlungen des Produzenten überwachen und die Informationsasymmetrie abbauen sowie durch gezielte Einflussnahme die SENDERwünsche durchsetzen. Über die vertraglich vereinbarten Meilensteine hinaus nimmt er an wichtigen Sitzungen teil, lässt sich Dokumente vorlegen, besucht die Drehorte und nimmt die Gästeliste ab oder veranlasst deren Änderung (Mürl 2005: 175ff.).

Durch die Rechte auf Abnahme, Auskunft und Mitwirkung und die Einbeziehung des SENDERredakteurs in die Produktion entstehen Hierarchiemerkmale in der Beziehung zwischen eigentlich unabhängigen Firmen. Es handelt sich bei der Auftragsproduktion entsprechend um eine Mischform aus Marktbezug und Hierarchie, bei der auch von kollektiver Leistungserstellung gesprochen wird. Der Sender nimmt

nicht nur eine Kontrollfunktion im Leistungserstellungsprozess ein, er greift auch kreativ-gestaltend in den Produktionsprozess der Produktionsfirma ein. Diese Koordinationsform ist historisch zu Zeiten des öffentlich-rechtlichen Monopols entstanden und sichert noch heute die optimale Anpassung der produzierten Inhalte an die SENDERinteressen.

3.2 Das Verhältnis von TV-Sender und TV-Produzent als Innovationskooperation

Neue Programmideen können in der TV-Input-Produktion prinzipiell beim Sender oder beim Produzenten entwickelt werden, darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass Vorschläge von externen Akteuren an Sender oder Produktionsfirma herangetragen werden oder beide Akteure ein gemeinsames Innovationsprojekt durchführen (Schneider 1997: 55ff.). In der Praxis finden über die Invention hinausgehende Innovationsaktivitäten zumeist zwischen Sender und Produktionsfirma statt und gehen (im besten Fall) in die Auftragsproduktion über (Kauschke/Klugius 2000: 154; MME Moviement 2004: 27). Hier bietet sich die Betrachtung der Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Sender und Produzent als Innovationskooperation an. Das institutionelle Arrange-

ment muss über die Funktionen Informationsausgleich, Konfliktregelung und Anreizschaffung hinaus hinsichtlich der Wirkung auf Innovativität analysiert werden (Burr 2004: 167). Es ist insbesondere auf die Behinderung bzw. Begünstigung von Innovation durch die bestehenden Institutionen sowie die Bereitstellung von Ressourcen für Innovationsaktivitäten zu achten (Edquist/Johnson 1997: 175).

3.2.1 Theoretische Analyse

Grundsätzlich ist die kooperative Entwicklungsarbeit hinsichtlich der Förderung von Innovativität positiv zu bewerten (Harabi 1997: 5). Für den TV-Sender ist der schnelle und flexible Zugang zu Kreativität über den Markt gesichert, je nach Bedürfnislage kann er mit unterschiedlichen Produzenten und Kreativen zusammenarbeiten (Heinrich 2002: 160). Auch können entlang der Wertschöpfungskette kooperierende Akteure die komplementären Spezialisierungen der Marktpartner nutzen und so die Effizienz der Innovationsaktivitäten steigern (Harabi 1997: 5). Die Sender haben ein größeres Wissen darüber, welche Kontexte Aufmerksamkeit beim Publikum und Akzeptanz bei den Werbekunden schaffen und die Produzenten besitzen größere Kompetenz hinsichtlich erfolgreicher Produktionspraktiken (Windeler 2004: 60f.). Weiterhin kann durch die Entwicklungskooperation das

Appropriability-Problem gemindert werden, denn für die Produktionsfirma steigt durch die Zusammenarbeit mit dem Sender die Absatzmöglichkeit einer Innovation (Harabi 1997: 4).

Bei der Analyse von Innovationsaktivitäten aus einer Prinzipal-Agent-Perspektive muss die Risikoneigung der Akteure berücksichtigt werden: Der Prinzipal wird als risikoneutral und der Agent als risikoavers modelliert (Burr 2004: 110). Da Innovation immer auch Risiken beinhaltet, bedeutet dies in der Übertragung auf TV-Unterhaltungsproduktion, dass das Produktionsunternehmen als Agent versuchen wird, risikoreiches (innovatives) Verhalten zu vermeiden. Sollen Innovationen geschaffen werden, so muss der Sender als Prinzipal *Anreize schaffen*, die Risikobereitschaft und innovationsfördernde Verhaltensweisen der Produktionsfirma anregen (Burr 2004: 110). Hier bieten sich die bereits im vorangegangenen Abschnitt in Zusammenhang mit der Auftragsproduktion besprochenen ertragsabhängigen Vergütungssysteme oder die Überlassung von Rechten an der Innovation an. Der Anreiz für Innovationsaktivitäten kann auch im Aufbau von Reputation (als innovative Produktionsfirma) bestehen: Kreativität ist nach Zuverlässigkeit das zweitwichtigste Kriterium zur Vergabe von Aufträgen in der TV-Input-Produktion (Schneider 1997: 153).

Zusätzlich zu den bereits diskutierten Agency-Problemen kommt der Gefahr des *Hold-up* bei Entwicklungskooperationen eine besondere Bedeutung zu (Burr 2004: 169; Kloyer 2005: 292): Es entstehen spezifische Investitionen eines Partners, die die einseitige Abhängigkeit vom Kooperationspartner begründen und die dieser entsprechend ausnutzen kann. So investiert eine Produktionsfirma spezifisch in ein Entwicklungsprojekt, indem sie Sketche entwickelt, Drehorte recherchiert oder Castings durchführt. Wird das Projekt nicht realisiert und die entstandenen Kosten nicht (zumindest anteilig) vom Sender übernommen, so liegt *Hold-up* vor. Dieses Risiko unterscheidet sich prinzipiell nicht vom allgemeinen *Hold-up*-Risiko in der Auftragsproduktion, allerdings ist es in der Projektentwicklung höher, da in frühen Stadien

des Anbieter-*Hold-up* realisiert die Produktionsfirma ein gemeinsam entwickeltes Konzept für einen anderen Sender. Gegen *Hold-up* kann die Überlassung von Pfändern eingesetzt werden (Williamson 1983: 519ff; Richter/Furubotn 2003: 187; Kloyer 2005: 302f.). Bei impliziten Verträgen wird vor allem die Reputation der Kooperationspartner als Pfand eingesetzt, dies ist auch bei der Entwicklung von TV-Programmen in der Frühphase der Kooperation üblich. Produktionsfirma und Sender vertrauen darauf, dass gemeinsam entwickelte Projekte nicht mit einem anderen Partner realisiert werden und dass einseitige Investitionen angemessen vergütet werden. Explizite Regelungen liegen durch den Abschluss von Entwicklungsverträgen vor, hier kann das gegenseitige *Hold-up*-Risiko über die Verteilung der Verfügungsrechte an einer Innovation minimiert werden. Es bietet sich an, dass jene Partei die Verfügungsrechte über die Innovation erhält, deren Kooperationsbeitrag der relativ bedeutendere ist (Kloyer 2005: 299). Da dieser jedoch schwer zu bestimmen ist, kann alternativ durch die Verteilung der Verfügungsrechte ein bilaterales Monopol geschaffen werden. Durch dieses können die Partner sich gegenseitig blockieren, haben aber im Normalfall kein Interesse daran (Kloyer 2005: 307).⁵

3.2.2 Das aktuelle Institutionengefüge im deutschen TV-Input-Markt

Der deutsche TV-Markt ist weltweit der größte Importeur von TV-Formaten – d. h. bereits im internationalen Markt erprobte Konzepte werden für den heimischen Markt eingekauft und adaptiert – und muss als eher unkreativ beschrieben werden (Fey et al. 2004: 19). Sucht man nach einer Erklärung für die geringen eigenen Innovationsaktivitäten der deutschen TV-Branche, so kann institutionenökonomisch argumentiert werden.

Zum einen werden senderseitig nur wenige Anreize für Eigenentwicklungen der Produktionsfirmen geschaffen: Die Rechte an gemeinsamen Entwicklungsprojekten gehen zu-

Der deutsche TV-Markt ist weltweit der größte Importeur von TV-Formaten

der Kooperation häufig keine expliziten vertraglichen Regelungen vorliegen und implizite Institutionen die Beziehung prägen (Kauschke/Klugius 2000: 160f.; Windeler 2004: 71). Auch das Abschöpfen intellektueller und kreativer Leistungen kann einen *Hold-up* darstellen: Im Fall des Abnehmer-*Hold-up* nutzt der TV-Sender die kreative Entwicklungsleistung einer Produktionsfirma aus, indem er ein gemeinsam mit Produktionsfirma A entwickeltes Projekt ohne Ausgleichszahlung mit einer Produktionsfirma B umsetzt. Im Fall

meist auf den *TV-Sender* über und Produktionsfirmen werden nur selten an den Verwertungsrechten beteiligt. Auch werden die Kosten für die Entwicklungsarbeit erst zu einem recht späten Zeitpunkt und bei konkreten Leistungen, wie z. B. Casting, übernommen. Darüber hinaus vermittelt der Erwerb eines Formates den Sendern (und insbesondere den verantwortlichen Redakteuren) Sicherheit, denn basiert die eigene Sendung auf einem erfolgreichen internationalen Vorbild, so wird auch der Erfolg auf dem heimischen Markt

angenommen (Zabel 2004a: 413ff.). Dies führt zu einer Bevorzugung erprobter Konzepte.

Zum anderen haben auch die *Produzenten* ein ökonomisches Interesse an der Formatproduktion: Bei der Formatproduktion wurde die aufwendige Entwicklungsarbeit bereits von einer dritten Partei geleistet und muss nicht vom Produzenten finanziert werden. Darüber hinaus sind die Produzenten durch den Erwerb einer internationalen Formatlizenz (im Gegensatz zur Eigenentwicklung) häufig an der Verwertung von Nebenrechten wie etwa den Einnahmen aus Merchandising oder Telefonmehrwertdiensten beteiligt. Zusätzlich besteht keine *Hold-up*-Gefahr hinsichtlich der Abschöpfung kreativer Entwicklungsleistung durch den Sender, da eben keine eigene Entwicklungsarbeit geleistet wurde und das Konzept bereits im Markt bekannt ist.⁶

Schließlich müssen die für die Entwicklungsarbeit zur Verfügung stehenden *Ressourcen* betrachtet werden (Edquist/Johnson 1997: 175): Hier muss wiederum auf die interdependenten Institutionen *Costs plus*-Finanzierung und *Total buy out* der Rechte verwiesen werden, die den Umsatzfluss der Produzenten bestimmen. Die Vergütung der Produzenten ist stark projektabhängig und kontinuierliche Aktivitäten, wie die Projekt- und Programmentwicklung, müssen aus den Zuschlägen für Handlungskosten und Gewinn der letzten Produktion finanziert werden. Dies führt aus Sicht der Produzenten zu einer „chronischen Unterkapitalisierung der Branche [...], da ihr Liquiditätsfluss aufgrund von branchenüblichen Auftragsschwankungen nicht kontinuierlich sei“ (Kreile 2005: 3). Sie monieren, dass unter solchen Bedingungen die Möglichkeit, eigenständig in Stoffentwicklung zu investieren, sehr gering ist.

4 Terms-of-Trade-Debatte: Diskussion des bestehenden Institutionengefüges

Im TV-Input-Markt besteht eine Vielzahl von Institutionen, die die Beziehung zwischen dem Sender als Prinzipal und der Produktionsfirma als Agent regeln. Einige Institutionen verschärfen die Agency-Problematik, da sie zu einem stärkeren Auseinanderklaffen der Ziele von Produktionsfirma und Sender führen, andere vermindern die Probleme, da sie zur Harmonisierung der Zieldimensionen beitragen oder die Informationsasymmetrie verringern. Es konnte aufgezeigt werden, dass die dominierenden Institutionen (1) die Kontrolle und kreative Einflussnahme durch den Sender-redakteur, (2) das *Costs plus*-Vergütungsmodell und (3) die vollständige Rechteübertragung auf den Sender sind. Das institutionelle Arrangement in der TV-Input-Produktion sichert die Anpassung der Programme an die Senderinteressen und unterstützt den Trend, Format-Lizenzen zu erwerben.

Produzentenseitig gibt es Bestrebungen, das institutionelle Arrangement der Auftragsproduktion zu verändern: Unter dem Stichwort „*Terms of Trade*“ wird insbesondere über die Rechteverteilung an Auftragsproduktionen diskutiert (Simon/Paul 2003: 62; Stürmer 2000; Kreile 2005). Die Produzenten bezeichnen das bestehende Institutionengefüge als überholt – es wurde in der Zeit des öffentlich-rechtlichen Monopols geprägt und auch nach Aufkommen privater Anbieter kaum verändert – und die fehlenden Rechte für Produzenten „als Strukturproblem der deutschen Film- und Fernsehbranche“ (Kreile 2005: 1). Sie fordern in stärkerem Maße als bisher an der Verwertung ihrer Produktionen beteiligt zu werden (Stürmer 2000: 108). Die vorliegende Analyse zeigt, dass der Verbleib von Verwertungsrechten bei der Produktionsfirma zur Harmonisierung der Zieldivergenzen zwischen Sender und Produzent, zur Reduktion der Gefahr des *Moral Hazard* und zur Steigerung der Innovativität beitragen könnte und somit eigentlich auch im Interesse des Senders als Prinzipal liegen müsste.⁷

Es stellt sich also abschließend die Frage, warum sich diese Institutionen am Markt noch nicht durchgesetzt haben. Über die Gründe kann hier nur spekuliert werden, allerdings ergeben sich drei Perspektiven: Erstens die grundsätzliche Trägheit von sozialen und ökonomischen Institutionen (Smelser/Swedberg 1994), zweitens die senderseitigen Anreize, an der bestehenden Praxis festzuhalten, und drittens die in den Strukturmerkmalen der Produzentenlandschaft begründeten fehlenden Durchsetzungsmöglichkeiten. Betrachtet man die Senderseite, so sind zuerst das enorme Einflusspotenzial und die kreative Dominanz der Sender zu nennen, die durch die gängige Vertragspraxis gestützt werden. Unter Bezug auf die Vollfinanzierung können die Sender ihre kreative Hoheit jederzeit begründen und so die optimale Anpassung der Auftragsproduktion an das Senderimage sichern. Würden sie den Produzenten einen Teil der Rechte überlassen und ihren Anteil an der Produktionsfinanzierung reduzieren, so schafften sie inhaltlich stärker eigenmotivierte Produzenten, denen gegenüber sie gleichzeitig einen Teil ihrer Legitimation einbüßten. Ein weiterer senderseitiger Vorteil ist natürlich die alleinige Auswertung der entstehenden Rechte und die so zugänglichen finanziellen Ressourcen. Darüber hinaus festigen die Sender durch den alleinigen Besitz der Rechte ihre Machtposition und bauen Markteintrittsbarrieren für die Produzenten auf: Sie verhindern, dass der Produktionswirtschaft genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um die aus den digitalen Veränderungen der Medienlandschaft resultierenden Chancen zu nutzen und ihr Engagement auf andere Stufen der medialen Wertschöpfung auszudehnen. In diesem Zusammenhang wird aus verschiedenen Richtungen gefordert, die Dominanz der Sender zu reduzieren und die Produzenten zu einer *Gegenmacht* auf dem deutschen TV-Markt aufzubauen: Nach Kiefer (2002: 498) sollen die Produzenten möglichst eine publizistische *Gegenmacht* zu den Sendern darstellen, während Simon und Paul

(2003: 76) partnerschaftliche Produktion als positive Kraft für Programmqualität und Innovation sehen.

Zusätzlich zur Abhängigkeit der Produzenten von den Sendern und der daraus resultierenden schwachen Verhandlungsposition verhindern weitere Strukturmerkmale der Produzentenlandschaft den institutionellen Wandel. Es ist zum einen fraglich, ob kleine Produzenten überhaupt in der Lage sind, auf einen Teil der Vergütung zu verzichten und das bei der Lizenzproduktion entstehende Risiko zu tragen (Röper in Wolf 2005: 33). Darüber hinaus besteht ein nur niedriger Organisationsgrad der Produktionswirtschaft in Deutschland und auch die medienpolitische Beachtung des Produzentenmarktes ist (vor allem im Vergleich zu den Sendern) als gering einzustufen (Stürmer 2000). Zieht man den britischen Markt, der in der Terms of Trade-Debatte häufig als Positivbeispiel dient, als Vergleichsobjekt heran, so ist dort mit der *Producers' Alliance for Cinema and Television* (PACT) eine starke Organisation der Interessenvertretung der unabhängigen Produzenten zu beobachten und auch die Medienpolitik schenkt der Produktionsbranche große Beachtung. Seit 1982 ist der Produktionssektor aktiver Bestandteil der TV-Regulierung durch das *Office of Communications* (Ofcom), es werden regelmäßig Untersuchungen über den Produzentenmarkt durchgeführt und die Notwendigkeit weiterer staatlicher Interventionen überprüft (Ofcom 2005: 4).

In Deutschland ist zum heutigen Zeitpunkt nur mit einer sukzessiven Veränderung der Terms of Trade zu rechnen, die aber in Ansätzen bereits im Markt beobachtet werden kann: Einige Produzenten konnten eine umfassendere Beteiligung an der Rechteverwertung durchsetzen (Stürmer 2000: 119). Ein Beispiel ist die in Köln ansässige *Brainpool TV GmbH*. Brainpool ist es gelungen, durch die Bindung von Künstlern eine starke Verhandlungsposition gegenüber den Sendern aufzubauen und so Teile der Rechte an ihren Produktionen zurückzubehalten und eigenständig zu verwerten (Brainpool 2006: 1). Andere, zumeist global aufgestellte Unternehmen, nutzen ihren privilegierten Zugang zu internationalen Programmideen um ähnliche Vertragskonditionen durchzusetzen.

Während es fraglich ist, inwieweit sich diese neuen Geschäftsmodelle durchsetzen und ob daraus die erhofften Impulse für eine innovativere TV-Landschaft resultieren, bleibt hier festzuhalten, dass die NIÖ und insbesondere der Prinzipal-Agent-Ansatz sich als fruchtbare Ansätze zur Analyse der Produktionsnetzwerke in der TV-Input-Erstellung und der Beziehung von Sender und Produzent herausgestellt haben.

Anmerkungen

1 Stellvertretend seien die folgenden Ausnahmen genannt: Phalen 1998; Schellhass 2003; Reisner 2003; Lobigs et al. 2005

2 Dies korrespondiert mit der Auffassung, dass nicht die Produktion von Inhalten sondern die „Produktion von Publika“ (Kiefer 2001: 164) die primäre ökonomische Tätigkeit der TV-Sender ist.

3 Hidden Intention wird im Zusammenhang mit durch spezifische Investitionen eines Vertragspartners entstehenden einseitigen Abhängigkeiten und daraus resultierenden Hold-up-Risiken diskutiert (Alchian/Woodward 1988: 67f.). Diese Problemform besteht in der TV-Input-Produktion insbesondere bei der Projektentwicklung und wird im Abschnitt zu Innovationskooperationen beleuchtet.

4 Bei dieser Form der Vergütung spricht man auch von Lizenzproduktion.

5 Übertragen auf die TV-Unterhaltungsproduktion kann die Produktionsfirma dem Sender die alleinigen Ausstrahlungsrechte zusichern, während die Produktionsfirma die alleinigen Produktionsrechte für ein Programmkonzept erhält. Möchte einer der Kooperationspartner das Projekt mit einem anderen Partner realisieren, braucht er dafür die Rechte des anderen Entwicklungsbeteiligten.

6 Allerdings besteht für den Formatentwickler die Gefahr, dass das Konzept ohne Lizenzgebühr durch fremde Sender und Produktionsfirmen adaptiert wird.

7 Aus der Perspektive des Prinzipal-Agent-Ansatzes argumentiert, sollte dies mit einer Entkopplung von Produktionskosten und Programmkosten einhergehen.

Literatur

- Alchian, A. A./Woodward, S. (1988): The Firm Is Dead; Long Live the Firm: A Review of Oliver E. Williamson's "The Economic Institutions of Capitalism". In: Journal of Economic Literature, 26. Jg. (1988), Heft 2, S. 65-79.
- Arrow, K. J. (1985): The Economics of Agency. In: Pratt, J. W./Zeckhauser, R. J. (Hrsg.): Principals and Agents: The Structure of Business, Boston 1985.
- Brainpool TV GmbH (2006): Strategie: Lizenzmodell. <http://www.brainpool.de/de/unternehmen/strategie/lizenzmodell/>, 20.06.2007.
- Burr, W. (2004): Innovationen in Organisationen, Stuttgart 2004.
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm. In: *Economica*, 4. Jg. (1937), S. 386-405.
- Edquist, C./Johnson, B. (1997): Institutions and Organizations in Systems of Innovation. In: Edquist, C. (Hrsg.): Systems of Innovation: Technologies, Institutions, and Organizations, London 1997, S. 41-63.
- Erlei, M./Leschke, M./Sauerland, D. (1999): Neue Institutionenökonomik, Stuttgart 1999.
- Formatt-Institut (2005): Fernseh- und Film-Produktionsmarkt Deutschland 2003 und 2004: Forschungsprojekt des Formatt-Instituts im Auftrag der Staatskanzlei Nordrhein-Westfalen. http://www.nrw.de/nrw_relaunch/portalbuilder/media_get.php?&mediaid=260&fileid=658, 14.11.2005.
- Fey, C./Schmidt, D./Bisson, G. (2005): The Global Trade in Television Formats, London 2005.
- Göbel, E. (2002): Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart 2002.
- Harabi, N. (1997): Vertical Relations between Firms and Innovation: An empirical Investigation of German Firms. <http://bibserv7.bib.uni-mannheim.de/madoc/volltexte/2004/702/pdf/dp9710.pdf>, 20.06.2006
- Heinrich, J. (2000): Marktstruktur und Marktentwicklung im Sektor der TV-Input-Produktion. In: Kruse, J. (Hrsg.): Ökonomische Perspektiven des Fernsehens in Deutschland, München 2000, S. 89-105.
- Heinrich, J. (2001): Medienökonomie – Band 1: Mediensystem, Zeitung, Zeitschrift, Anzeigenblatt, Wiesbaden 2001.
- Heinrich, J. (2002): Medienökonomie – Band 2: Hörfunk und Fernsehen, Wiesbaden 2002.
- Holtmann, K. (1998): Programmbeschaffung und -entwicklung werbefinanzierter TV-Programmanbieter aus der Perspektive der Programmplanung. <http://rundfunkoek.uni-koeln.de/institut/pdfs/10698.pdf>, 12.09.2005.
- Kauschke, A./Klugius, U. (2000): Zwischen Meterware und Maßarbeit: Markt- und Betriebsstrukturen der TV-Produktion in Deutschland, Geringen 2000.
- Kiefer, M. L. (2001): Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, München 2001.
- Kloyer, M. (2005): Opportunismus und Institutionen in vertikalen Innovationskooperationen. In: Schauenberg, B./Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Institutionenökonomik als Managementforschung? Wiesbaden 2005, S. 283-326.
- Kreile, J. (2005): Die Stellung des Produzenten im dualen System. <http://www.tv-produzenten.de/grundsatz/Stellung%20des%20Produzenten.pdf>, 22.08.2005.

Lobigs, F./Spacek, D./Siegert, G./Weber, R. H. (2005): Mehr Rechtsschutz für TV-Formate? Eine medienökonomische und medienrechtliche Untersuchung. In: Medien & Kommunikationswissenschaft, 53. Jg. (2005), S. 93-119.

MME Moviement (2004): Unternehmensbericht vom 03.12.2004. http://gmbh.mme.de/pdf/berichte/MME_AG_Unternehmensbericht_Prospekt.pdf, 22.08.2005.

Mürl, S. (2005): Redaktionsarbeit im privaten Fernsehen. In: Krömker, H./Klimsa, P. (Hrsg.): Handbuch Medienproduktion: Produktion von Film, Fernsehen, Hörfunk, Print, Internet, Mobilfunk und Musik, Wiesbaden 2005, S. 171-179.

Office of Communication (2005): Review of the Television Production Sector: Terms of Reference. http://www.ofcom.org.uk/research/tv/tpsr/tpsr_ref/tpsr.pdf, 20.06.2006.

Phalen, P. (1998): The market for information system and personalized exchange: business practices in the market for television audiences. In: The Journal of Media Economics, 11. Jg. (1998), S. 17-34.

Preston, A. (2002a): Inside the Commissioners. The Culture and Practice of Commissioning at UK Broadcasters. <http://www.researchcentre.co.uk/research/uploads/files/Executive%20Summary.pdf>, 28.09.2005.

Preston, A. (2002b): Risky Business: Inside the Indies. Regional TV Independents and the Challenges of Growth. <http://www.researchcentre.co.uk/research/uploads/files/RiskyBusinessFullReportMSWord.doc>, 28.09.2005.

Reisner, C. (2003): Gib mir mein Recht zurück! Eine vergleichende neo-institutionenökonomische Analyse der Geschäftsbeziehungen zwischen Fernsehsender und Produzent. Unveröffentlichte Diplomarbeit der Hochschule für Musik und Theater Hannover.

Richter, R./Furubotn, E. G. (2003): Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen 2003.

Schellhass, H.-M. (2003): Die Rundfunkordnung aus institutionenökonomischer Sicht. <http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de/institut/pdfs/16303.pdf>, 09.06.2006.

Schneider, R. W. (1997): Die Struktur mittelständischer Fernsehproduzenten: Eine empirische Analyse, München 1997.

Siebert, H. (2001): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden 2001, S. 7-27.

Simon, H./Paul, M. (2003): Die neue Ordnung: Medienkonzerne, Senderfamilien, Produktionswirtschaft. In: Hachmeister, L./Anschlag, D. (Hrsg.): Die Fernsehproduzenten: Rolle und Selbstverständnis, Konstanz 2003, S. 62-118.

Sjurts, I. (2004): Organisation der Contentproduktion: Strategische Alternativen aus ökonomischer Sicht. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden 2004, S. 18-36.

Smelser, N. J., & Swedberg, R. (1994): The Sociological Perspective of the Economy. In: Smelser, N. J./Swedberg, R. (Hrsg.): Handbook of Economic Sociology, Princeton 1994, S. 3-26.

Stürmer, S. (2000): Die wirtschaftliche Bedeutung der Verteilung von Verwertungsrechten an TV-Produktionen. In: Kruse, J. (Hrsg.): Ökonomische Perspektiven des Fernsehens in Deutschland, München 2000, S. 107-121.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992.

Turow, J. (1992): Media Systems in Society. Understanding Industries, Strategies, and Power, New York 1992.

Wildmann, S. S. (2006): Paradigms and Analytical Frameworks in Modern Economics and Media Economics. In: Albarran, A. B./Chan-Olmsted, S./Wirth M. O. (Hrsg.): Handbook of Media Management and Economics, Mahwah 2006, S. 67-90.

Williamson, O. E. (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. In: American Economic Review, 73. Jg. (1983), S. 519-540.

Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990.

Windeler, A. (2004): Organisation der TV-Produktion in Projektnetzwerken: Zur Bedeutung von Produkt- und Industriespezifika. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Organisation der Content-Produktion, Wiesbaden 2004, S. 55-76.

Wolf, F. (2005): Formatentwicklung im politischen Fernsehjournalismus. Studie im Auftrag des Mainzer Mediendisputs. <http://www.medien-disput.de/downloads/Formatstudie.pdf>, 14. 11. 2005.

Zabel, C. (2004a): Risikomanagement bei der Markteinführung neuer TV-Formate Ergebnisse und Analyse einer Expertenbefragung. In: Medien-Wirtschaft – Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 1. Jg. (2004), S. 134-142.

Zabel, C. (2004b): Zeitwettbewerb deutscher Free-TV-Anbieter. In: Medien- und Kommunikationswissenschaft, 52. Jg. (2004), S. 412-431.

Impressum

Herausgeber:

Prof. Dr. Mike Friedrichsen,
Universität Flensburg

Prof. Dr. Martin Gläser,
Hochschule der Medien Stuttgart

Prof. Dr. Thomas Hess,
Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Jörn Kruse,
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

Prof. Dr. Insa Sjurts,
Universität Hamburg / Hamburg Media School

Chefredaktion:

Prof. Dr. Insa Sjurts (verantwortlich), Universität Hamburg / Hamburg Media School, Finkenau 35, 22081 Hamburg
Dipl.-Ök. Jutta Kehrler (Assistenz), Hamburg Media School

Verlag:

New Business Verlag GmbH & Co. KG
Nebendahlstraße 16, 22041 Hamburg
Tel. 040 – 609 009-0
Fax 040 – 609 009-15
e-Mail: info@new-business.de

Verleger:

Peter Strahlendorf

Kfm. Geschäftsführung:

Antje-Betina
Weidlich-Strahlendorf

Koordination:

Katrin Sassenhausen

Gestaltung:

Oliver Wilkens

Design:

Nina Leinemann

Vertrieb:

Angelika Schmidt

Anzeigen:

Jens Jansen (verantwortlich),
New Business Verlag GmbH &
Co. KG, Nebendahlstraße 16,
22041 Hamburg

Anzeigendisposition:

Christa Günthert

Druck und Lithos:

Lehmann Offsetdruck GmbH,
Kösliner Weg 20,
22850 Norderstedt

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement 69,- € (zzgl. Versandkosten und USt.), Studentenabonnement 49,- € (zzgl. Versandkosten und USt.). Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich gekündigt wird.

Erscheinungsweise: 4-mal jährlich

Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht die Meinung der Herausgeber/Redaktion wiedergeben. Unverlangt eingesandte Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklären sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

ISSN 1613-0669

Titelfoto: getty images, Photodisc Collection, Chad Baker